

Innhold

Forord	11
Kapittel 1	
Innledning	13
1.1 Bokens videre disponering	15
Kapittel 2	
Teoretisk grunnlag	16
2.1 Systemteori	17
2.2 Kompleksitetsteori	19
2.3 Kaosteori	20
2.4 Institusjonell teori	21
2.5 Situasjonsteori	22
2.6 Paradoksteori	24
2.7 Oppsummering teori	25
Kapittel 3	
Endringer	27
3.1 Endringsdrivere og kontroll	29
3.1.1 Rasjonelle endringsdrivere	29
3.1.2 Ikke-rasjonelle endringsdrivere	30
3.1.3 Naturlige endringsdrivere	31
3.1.4 Sammenhenger mellom kontroll og endringsgrad	32
3.2 Endringstyper	33
3.2.1 Proaktive og reaktive endringer	34

3.2.2. Eierskaps- og topplederendringer	37
3.2.3 Strategiske endringer	38
3.2.4 Teknologiske endringer	39
3.2.5 Organisatoriske endringer	40
3.2.6 Kulturelle endringer	41
3.2.7 Individuelle endringer og gruppeendringer	44
3.3 Endringsfaser	46
3.4 Endringens dilemma	48
3.5 Motstand mot endringer	50
3.5.1 Sosial/psykologisk motstand	51
3.5.2 Systemisk motstand	52
3.6 Endringsstrategier	53
3.6.1 Toppstyrte strategier	54
3.6.2 Medarbeiderstyrte strategier	55
3.6.3 Kombinerte toppstyrte og medarbeiderstyrte strategier ..	57
3.6.4 Diagnosebaserte strategier	58
3.6.5 Fremoverskuende strategier	60
3.7 Endringsfrekvens	63
3.8 Oppsummering endring	65

Kapittel 4

Organisasjonsutvikling	67
4.1 Kilder til organisasjonsutvikling som fagfelt	68
4.2 Organisasjonsutvikling i dagens organisasjoner	70
4.2.1 Ideer og innhold	70
4.2.2 Organisasjonsutvikling og planlegging	72
4.2.3 Organisasjonsutvikling og risiko	73
4.2.4 Organisasjonsutvikling, stabilitet og fornying	74
4.3 Primærmål for organisasjonsutvikling	75
4.3.1 Grupper	75
4.3.2 Produkter og prosesser	81
4.3.3 Formelle elementer og teknologi	82
4.3.4 Kultur	83
4.4 Betingelser for organisasjonsutvikling	84

4.4.1 Organisasjonsformer	85
4.4.2 Organisasjonskultur	86
4.4.3 Tillit	87
4.4.4 Tilhørighet	88
4.4.5 Lojalitet	90
4.4.6 Belønnings- og straffesystemer	92
4.4.7 Kommunikasjonssystemer	93
4.4.8 Opplæring i organisasjonsutvikling	95
4.4.9 Topplederstøtte	95
4.4.10 Endringer	96
4.4.11 Oppsummering betingelser for organisasjonsutvikling..	97
4.5 Verktøy for organisasjonsutvikling	98
4.5.1 Tilbakesløyving	98
4.5.2 Kvalitetssirkler	99
4.5.3 Total kvalitetsledelse	100
4.5.4 Lean	102
4.5.5 Oppsummering verktøy	103
4.6. Oppsummering organisasjonsutvikling	104

Kapittel 5

Læring	106
5.1 Læringsbegrepet	107
5.2 Kompetansebegrepet	109
5.2.1 Kompetanse på individnivået	109
5.2.2 Kompetanse på det kollektive nivået	111
5.3 Læringsmetoder i organisasjoner	112
5.3.1 Formelle læringssystemer	113
5.3.2 Erfaringslæring	114
5.3.3 Betingelser for erfaringslæring i organisasjoner	126
5.4 Organisasjonslæring	131
5.4.1 Organisasjonslæring som informasjonsbehandling og omkoding	133
5.4.2 Organisasjonslæring som interaksjon mellom person, system og omgivelser	133

5.4.3 Organisasjonslæring som imitasjon og stimulus- responsmekanisme	135
5.4.4 Betingelser for organisasjonslæring	136
5.4.5 Organisasjonslæring som et multiteoretisk fenomen	137
5.5 Oppsummering læring	138
Kapittel 6	
Ulikheter, fellestrekk, avhengighet og samspill mellom endring, organisasjonsutvikling og læring	140
6.1 Ulikheter og fellestrekk	140
6.2 Avhengighet og samspill	144
6.2.1 Endring og organisasjonsutvikling	145
6.2.2 Endring og læring	146
6.2.3 Organisasjonsutvikling og læring	148
6.3 Oppsummering ulikheter, fellestrekk, avhengighet og samspill.	149
Kapittel 7	
Ledelse av endring, organisasjonsutvikling og læring	150
7.1 Lederskap	151
7.1.1 Definisjoner av lederskap	152
7.1.2 Tillit og makt	155
7.1.3 Ledertrekk	157
7.1.4 Lederatferd	159
7.2 Ledelse av endringer	163
7.2.1 Endringslederens kvalifikasjoner	164
7.2.2 Endringslederens behov for tillit og makt	165
7.2.3 Endringslederens oppgaver, plikter, verktøy, orientering og opptreden	167
7.3 Ledelse av organisasjonsutvikling	169
7.3.1 Utviklingslederens kvalifikasjoner	170
7.3.2 Utviklingslederens behov for tillit og makt	170
7.3.3 Utviklingslederens oppgaver, plikter, verktøy, orientering og opptreden	171
7.4 Ledelse av læring	172

7.4.1 Betingelser for at ledere kan være lærere	173
7.4.2 Læringslederens kvalifikasjoner	175
7.4.3 Læringslederens behov for tillit og makt	176
7.4.4 Læringslederens oppgaver, plikter, verktøy, orientering og opptreden	177
7.5 Oppsummering ledelse av endring, organisasjonsutvikling og læring	179
7.6 Eksterne eksperters rolle i endrings- og utviklingsprosesser . . .	179
7.6.1 Bruk av eksterne eksperter ved endring	180
7.6.2 Bruk av eksterne eksperter ved organisasjonsutvikling . . .	181
7.6.3 Bruk av eksterne eksperter ved læring	182
7.6.4 Oppsummering ekstern ekspertbruk	183
7.7 Interne eksperters rolle i endrings- og utviklingsprosesser	185
Kapittel 8	
Konklusjoner	186
Litteraturliste	190
Stikkordregister	207